

сам впливає на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства, що є важливим у процесі управління.

- 1.Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.
- 2.Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. – К.: КНЕУ, 2002. –198 с.
- 3.Контроллинг как инструмент управления предприятия / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 496 с.
- 4.Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П.Градова. – СПб., 1996. – 156 с.
- 5.Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е.С.Стояновой. – М: Перспектива, 2004. – 656 с.
- 6.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 102 с.

Отримано 27.02.2006

УДК 658

А.Г.ГОЛЬДФАРБ, канд. экон. наук

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Рассматриваются проблемы, связанные с процессом бюджетирования на предприятии. Предложены пути решения этих проблем путем внедрения соответствующего программного обеспечения и, как альтернативный вариант бюджетированию, переход на безбюджетное управление предприятием.

В современных условиях найти конкурентное преимущество для компании становится все труднее. Высокие темпы технического прогресса практически лишают компанию долгосрочного первенства на рынке. Поэтому все больше внимания стало уделяться управлению, что для компании становится конкурентным преимуществом. Одним из инструментов управления является бюджетирование. Многие менеджеры полагали и полагают, что без бюджетирования компания не может эффективно работать и развиваться.

Проблемами бюджетирования занимались многие зарубежные и отечественные ученые-экономисты [1-3].

Считается, что бюджетирование обеспечивает определение путей достижения стратегической цели предприятия. Также бюджетирование позволяет предвидеть будущие трудности и определить пути их ликвидации. Оно координирует работу менеджеров разных уровней, что способствует достижению общей цели; требует от менеджеров количественного обоснования планов и рационального подхода к затратам, которые им подотчетны. Бюджетирование является основой оценки деятельности менеджеров и компании в целом, инструментом мотивации работников на достижение целей организации. Исходя из вышепе-

речисленного, бюджетирование действительно является эффективным инструментом управления. Но и здесь есть подводные камни.

Далее хотелось бы выявить и раскрыть недостатки бюджетирования и последствия, к которым может привести слепое следование тактике работы по бюджетам, возможные пути решения проблем бюджетирования.

Многие менеджеры отзываются о классическом бюджетировании как инструменте управления предприятием: "слишком сложно", "слишком много времени занимает", "слишком неподвижно, мы не в состоянии достаточно быстро приспособиться к реалиям меняющегося рынка", "немотивированное, преследует амбициозные цели" или даже "бюджет – это яд для корпоративной Америки" (Jack Welsh, General Electric) и "бюджет – это инструмент для репрессий" (Bob Lutz, Chrysler). Недовольны самим существованием процесса бюджетирования и специалисты по контроллингу: "гигантские издержки, никто этим в действительности не интересуется", "мы работаем с цифрами до тех пор, пока не сольемся с ними в одно целое, но, правда, в условиях рынка это помогает нам мало" и т.д. [3]. При этом затраты, возникающие при составлении бюджета – огромны.

Начнем с очевидного недостатка бюджетирования – его дороговизны.

По оценкам Horvath & Partner, на планирование и бюджетирование тратится минимум 50% производственного потенциала специалистов. А длительность работы над бюджетами колеблется от 4 до 7 месяцев [3]. Для того, чтобы бюджет более или менее отражал реальную картину деятельности подразделения, каждому подразделению предприятия желательно иметь своего специалиста по планированию, так как далеко не все менеджеры способны самостоятельно составлять бюджеты. Но если менеджеры и в состоянии самостоятельно заняться составлением бюджетов, то кто тогда будет выполнять их работу? Каковы будут потери предприятия от того, что менеджер не выполнял свои прямые функции, а занимался составлением бюджета. Если же учесть, что бюджеты сегодня теряют свою актуальность в течение очень короткого промежутка времени, отдаляясь от реальности, и что они требуют постоянной корректировки, то можно предположить, что компания вынуждена держать довольно большой штат специалистов, занимающихся исключительно бюджетированием, его корректировкой, сравнением плановых и фактических показателей деятельности предприятия. Есть ли смысл расходовать трудовой потенциал работников на деятельность такого рода, если планы постоянно не выполняются и постоянно корректируются? Ведь сама по себе постоянная

корректировка плановых показателей говорит о том, что, в сущности, планы либо составлены неверно, либо просто бесполезны и составляются «только потому, что этого хочет начальство». Автоматически становится ясно, что бюджетирование (в большинстве случаев являющееся практически бесполезным инструментом управления) является существенной статьей затрат многих крупных компаний, не приносящей, к сожалению, ожидаемого эффекта – роста доходов компании. И если сравнить прибыльность деятельности многих украинских предприятий до и после внедрения бюджетирования, то в большинстве случаев прибыльность предприятий до внедрения процесса бюджетирования была выше, чем после него. Это связано с увеличением персонала, ростом накладных расходов и низкой отдачей от процесса планирования из-за постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды компании.

Следующей не менее серьезной проблемой, с которой связан процесс бюджетирования, является человеческий фактор. Эта проблема является многосторонней.

Во-первых, наблюдается несоответствие интересов менеджеров, мотивируемых по результатам выполнения плановых показателей, и интересов компании в целом. Так, если менеджер получает вознаграждение в зависимости от выполнения плана, то ему может быть выгодно специально занижать плановые показатели, чтобы, не напрягаясь, без риска выполнить план и получить свое вознаграждение в полном размере, похвалу руководства и, возможно, продвижение по службе. Естественно, что такое занижение показателей никак не может привести к эффективному развитию компании. К тому же менеджеру может быть невыгодно стремиться превысить план, так как это может, во-первых, вызвать подозрение руководства в искажении плановых показателей, а во-вторых, это может подтолкнуть руководство к повышению плановых показателей, что в свою очередь, создаст определенные трудности для менеджера.

Во-вторых, в процессе бюджетирования очень часты случаи воровства и мошенничества. Эта проблема может выражаться в искажении в бюджетах цены закупки материалов, необходимого количества работников, других расходов. В таких случаях менеджеры в бюджетах часто специально завышают закупочную цену материалов, а затем приобретают их по более низкой цене, которая на самом деле все равно является немного выше реальной закупочной цены. Поделив возникшую разницу с поставщиков материалов, менеджеру удастся неплохо заработать, да еще и получить похвалу начальства за мнимое снижение расходов на закупку материалов. К сожалению, чем крупнее

компания, тем сложнее проверить наличие таких ситуаций. Заниматься такой проверкой имеет смысл только тогда, когда затраты на проверку меньше предполагаемых потерь. Понятно, что при таком подходе к бюджетированию, компания будет постоянно осуществлять дополнительные расходы, тем самым, снижая эффективность своей деятельности. К тому же, менеджеры могут специально обрисовать ложную картину условий, в которых они работают. Они пытаются свести к минимуму свою ответственность за те или другие события, чтобы в конечном итоге не отвечать за невыполнение плановых показателей своим вознаграждением. Кроме того, практически все менеджеры «подгоняют» фактические показатели своей деятельности под плановые, боясь гнева начальства и потери вознаграждения. Разумеется, такие действия менеджеров приводят к дезинформации руководства и принятию ошибочных управленческих решений.

В-третьих, каждый менеджер пытается привлечь в свое подразделение как можно больше ресурсов, выбирая тем самым экстенсивный, более простой и менее эффективный путь развития, а может быть и вообще «на всякий случай». А компания, со своей стороны пытается минимизировать расходы. То есть менеджеры в бюджетах склонны раздувать расходы, что абсолютно противоречит целям компании.

В-четвертых, существенной проблемой бюджетирования является его краткосрочность. Менеджера награждают по результатам его работы – достижению плановых показателей, снижению издержек. Однако в долгосрочной перспективе снижение издержек может иметь негативные последствия для компании. Но в погоне за планом на это могут просто не обратить внимания.

В-пятых, план может стать тормозом развития компании. В большинстве случаев, бюджет составляется на основе плановых показателей за прошлый период с некоторой корректировкой. Такой подход мешает привнести в компанию радикально новые, свежие, эффективные идеи. К тому же, такой подход может быть просто губительным для компании, работающей в условиях изменяющейся внешней среды, когда привязка к определенным технологиям, к определенному состоянию рынка, т.е. игнорирование внешних изменений, может привести к краху.

В-шестых, очень часто при принятии бюджетов руководство, показывая свою значимость, начинает подвергать сомнению цифры нижестоящих менеджеров, обращает внимание на мелкие расхождения, приводя тем самым процесс составления бюджетов к обсуждению мелких, часто ничего не значащих деталей. Конечно, это может быть необходимым, но в определенных пределах. Зачастую, концентрация

внимания на одной малозначащей цифре не только неоправданно затягивает процесс бюджетирования, но и отвлекает от анализа общей картины деятельности фирмы, от взаимосвязанных процессов компании.

Таким образом, выше были перечислены основные проблемы классического бюджетирования. Какие же можно предложить пути решения этих проблем?

Многие менеджеры считают, что отказываться от бюджетирования нельзя. Его просто надо сделать более точным, учитывающим множество факторов, процесс бюджетирования и анализа выполнения планов сделать более быстрым и эффективным. Сделать это можно при помощи специального программного обеспечения. Другими словами, это будет уже не бюджетирование, а экономическое моделирование. В таких программах прописывается компьютерная модель предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды. Самостоятельно, без данного программного обеспечения, провести такое моделирование просто невозможно. При помощи таких программ годовой бюджет деятельности предприятия составляется за считанные минуты. Все цифры при этом получены расчетным путем, а не на основании «ощущений», как это часто делается на многих предприятиях. Полученные результаты привязаны к экономике предприятия и внешним факторам, так что вероятность их правильности и достоверности довольно высока, следовательно, на их базе можно принимать эффективные управленческие решения. К тому же, если процесс бюджетирования полностью автоматизирован, то мошенничество и воровство при составлении бюджетов практически невозможно. Однако, стоимость такого программного обеспечения очень высока. К тому же переход на это программное обеспечение и его «обкатка» – это довольно длительный, сложный и дорогостоящий процесс. Зато в результате вы получите качественный бюджет, существенное снижение расходов, связанное с экономией времени, отсутствием ошибок и мошенничества, эффективным использованием трудового потенциала, и ощутимый рост доходов.

Сегодня также существует способ управления предприятием без использования бюджетирования. Такая технология управления носит название «Beyond Budgeting» («Управление без бюджета»). Данная технология управления была разработана организацией с таким же названием (Beyond Budgeting Roundtable, *сокр.* BBRT), основанной в Великобритании в 1998 г. В нее входят 60 компаний из Великобритании, Европы и США. Причиной присоединения компаний к BBRT, было осознание ими, что их процесс бюджетирования слишком долг и дорог, мало способствует увеличению ценности компании и повы-

шению конкурентоспособности. Можно сказать, что в основу данной концепции управления легли слова Яна Воландера, создателя данной концепции для крупного банковского холдинга: «Либо бюджет окажется приблизительно правильным (и в таком случае это всего лишь банальный документ), либо он будет неправильным (и в этом случае это просто опасно). Мое заключение таково: откажитесь от него вообще». Основными принципами Beyond Budgeting являются децентрализация и адаптивность. То есть основа данной концепции – это расширение полномочий менеджеров, формирование у них личной ответственности за достигнутые результаты, эффективный мотивационный механизм. Грамотное сочетание этих элементов автоматически приведет к оптимальному использованию ресурсов компании, что не замедлит положительно отразиться на ее прибыльности. Внедрение данной системы на предприятии приведет к тому, что работникам не придется тратить почти 50% своего времени на составление бюджетов, все рабочее время они будут заниматься своими прямыми обязанностями, что приведет к повышению эффективности труда и увеличению стоимости компании. Однако руководителю компании надо быть готовым к тому, что ему придется уволить часть своих сотрудников, деятельность которых была связана исключительно с процессом бюджетирования. Особое внимание при внедрении Beyond Budgeting надо уделить персоналу. Работники компании должны чувствовать себя необходимыми компании, творческими людьми, генераторами идей, способными оправдать возложенную на них ответственность и отвечать за результаты своей работы.

Таким образом, были рассмотрены основные проблемы, связанные с процессом бюджетирования на предприятии, а также предложены пути решения этих проблем. Одним из таких путей является использование программного обеспечения, моделирующего деятельность предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды и позволяющее в считанные минуты получать точные и относительно достоверные бюджеты. Другим путем, позволяющим избежать проблем, связанных с бюджетированием, является концепция Beyond Budgetin, которая предполагает отказ от бюджетирования и управление на основе принципов децентрализации и адаптивности.

1. Голов С.Ф. Управленческий учет. – К.: Либра, 2004. – 576 с.

2. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.

3. Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы: Пер. с англ. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.

Получено 29.03.2006